关系型人力资源管理实践对受益人利他行为的影响：基于道德补偿的视角*

杨 焕[1,2] 卫旭华[1]

（[1]兰州大学管理学院，兰州 730000）（[2]中山大学管理学院，广州 510275）

摘 要 关系型人力资源管理实践在众多组织和机构中十分普遍，其对社会、组织及个人的负面影响也备受学者们关注，但以往研究却忽视了关系型人力资源管理实践的另一面。本文从道德补偿视角探究关系型人力资源管理实践对关系受益人利他行为的积极影响，通过 4 个实验研究设计对研究假设进行了验证。结果发现，关系型人力资源管理实践会促使关系受益人出于弥补而做出利他行为，关系受益人的道德自我形象和内疚情绪中介了关系型人力资源管理实践与利他行为之间的关系（研究 1 和 2），且关系受益人与非受益同事的关系亲密度正向调节上述链式中介效应（研究 3）。相比于低水平的关系亲密度，高水平关系亲密度下关系型人力资源管理实践通过道德自我形象和内疚影响利他行为的间接效应更强。本文有助于拓展关系实践的研究视角，且为企业管理者平衡关系型 HRM 实践的消极影响提供建议。

关键词 关系型人力资源管理实践，关系受益人，道德自我形象，内疚，利他行为，关系亲密度，道德补偿理论

收稿日期：2021-5-31

* 国家自然科学基金面上项目(71972093); 甘肃省自然科学基金项目(20JR5RA239)。

通信作者：卫旭华, E-mail: weixuhuahao@163.com

1 引言

中国自古以来就非常重视“关系”，子承父业、夫人裙带、亲亲相隐等成语均反映了私人关系带来的潜在好处。现如今，由于朋友、亲戚等关系基础的存在，拥有独特资源的领导仍然会在职位晋升、资源分配、绩效评估、薪酬福利等人力资源决策中偏袒与自己有关系基础的关系受益人(Chen et al., 2004)，学者们将这种现象统称为关系型人力资源管理(HRM)实践。关系型 HRM 实践本质上违反了企业规章制度，不仅导致不公平的资源分配，降低员工的感知公平(Chen et al., 2004; 卫旭华 等, 2021)，对员工情绪和行为也有诸多负面影响(Fu et al., 2019; Yang & Yang, 2020; 杨陈 等, 2019)。鉴于关系型 HRM 实践的普遍性以及不公平性，企业和组织如何应对及缓解其带来的负面效益也变得极为重要。以往研究大都从非受益人视角关注关系型 HRM 实践的消极影响，却很少关注如何从利益相关者视角应对关系型 HRM 实践的消极影响。当我们从关系型 HRM 实践的受益人视角出发时，会发现它可能会导致受益主体的自我反思，进而对其他同事表现出补偿动机和行为。

领导在实施关系型 HRM 实践时，违背了组织公平原则，将原本属于其他同事的资源分配给了关系受益人(Zhang et al., 2015; 卫旭华, 2017)，这部分非受益同事成了决策的受害者。在企业中，人们倾向于保持积极的社会道德自我形象(Moral Self-image)(Jordan et al., 2015; Ward & King, 2018)，而关系型 HRM 实践违反了组织规范(Chen et al., 2013; Chen et al., 2011)，它不仅剥夺了关系受益人道德自我的象征，也激发了他们修复道德形象的动机(Zhong et al., 2010)。道德补偿理论(Compensatory Ethics Theory)认为人们做出不道德行为或者获得不道德收益后，会因道德形象受损而感到内疚(Ding et al., 2016; Zuber, 2015)，内疚情绪则进一步激发了人们出于弥补利益受损方而做出利他行为的动机。但在组织情境中，关系受益人是否以及如何通过道德情绪及行为来修复自己的道德形象，现有研究并未给出明确的答案。

另外，根据人情法则，人们不愿意做出伤害亲密关系的行为。关系型 HRM 实践本质上使关系受益人间接触碰和剥夺了非受益同事的利益，可能会使他们认为自己违背了人情法则。关系受益人与非受益同事关系亲密度越高，他们对关系型 HRM 实践伤害非受益同事的认知越清晰。此时，关系型 HRM 实践带来的道德形象受损可能会引发受益人更强烈的内疚情绪(Troester & Van Quaquebeke, 2020; Yam & Reynolds, 2016)，随即激励关系受益人的自我调节以及利他动机。因此，在中国组织中，非受益同事关系亲密度可能会是关系受益人因关系型 HRM 实践做出道德补偿行为的重要边界条件。基于此，本文通过道德补偿理论构建关系型 HRM 实践积极影响员工行为的理论模型，探讨道德自我形象、内疚情绪及非受益同事

关系亲密度在其中的作用，如图 1 所示：

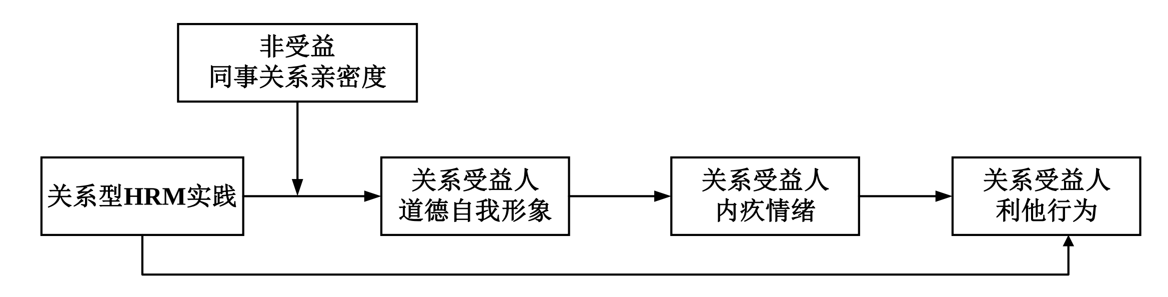


图 1 理论模型

本文主要有三点贡献：首先，从关系受益人视角丰富了关系型 HRM 实践的作用机理。其次，检验了关系型 HRM 实践促进关系受益人利他行为的中间机制和边界条件，阐述了关系型 HRM 实践自身平衡机制的存在。最后，为管理者如何通过关系受益人的道德补偿行为缓解关系型 HRM 实践的消极影响提供了建议。

1.1 关系型人力资源管理实践与关系受益人利他行为

关系型 HRM 实践是指领导实施招募、绩效、薪酬等人力资源管理决策时，偏袒与自己存在私人关系的关系受益人(Chen et al., 2004)，甚至会将原本属于非受益人的资源分配给关系受益人，普遍被视为一种不道德决策。首先，根据道德补偿理论，不论关系受益人是否直接参与到决策的谋划中，与不道德行为存在联系就可能会做出道德补偿 Van Quaquebeke, 2020)。关系受益人虽并未主动做出关系型 HRM 实践决策，但却从这种不道德决策中获益。受益人获益造成了团队部分成员的利益损失，从而促使受益人对利益受损方产生补偿动机，以应对关系型 HRM 实践带来的负面反馈。其次，关系型 HRM 实践会促使关系受益人将当前行为与以往道德行为进行比较，并提升其伤害了团队其他成员的认知，进而会通过后续的利他行为补偿自身过错(Ding et al., 2016)。利他行为能够给关系受益人带来诸多益处(Park et al., 2017)，其不仅有助于受益人弥补过错，也有助于受益人恢复自身在组织中的道德形象(Bui et al., 2021)。最后，人们普遍会将道德内化为自身的行为准则，而关系型 HRM 实践不仅违背了组织准则，也违背了自身行为准则，由此造成关系受益人因自己的行为不符合组织期望而产生补偿动机(Burmeister et al., 2019; O'Boyle et al., 2011)。补偿动机引起的利他行为则可以平衡关系受益人寻求自身利益和维护积极道德形象之间的关系(Burmeister et al., 2019)。因此，关系受益人为了弥补关系型 HRM 实践给利益受损方带来的伤害，会主动从事利他行为，直到感知自身道德水平处于平衡状态，从而形成持续的补偿过程。由此提出假设 1：

假设 1：关系型 HRM 实践会积极影响关系受益人的利他行为。

1.2 关系受益人道德自我形象及内疚情绪的中介作用

基于道德补偿理论，以往学者发现员工所实施的不道德行为会促使其产生心理痛苦以及羞耻的情感(Tang et al., 2020)，为了保护自身不受威胁，人们会进行自我情绪调节以缓和不道德行为带来的消极反应(Bonner et al., 2017)，内疚情绪正是一种为了调节自身道德水平而产生的情绪。内疚就像一个“道德晴雨表”，能够让人们评估自身行为与自身道德标准以及他人标准之间是否相互契合，也被称之为道德情绪(Greenbaum et al., 2020; Schaumberg & Flynn, 2017)。因此，关系受益人可能会产生内疚情绪以缓解关系型 HRM 实践带来的心理压力。

通过回顾文献发现，即使人们没有做出不道德行为，只是认为自己做错了事或与做出不道德行为的主体存在间接关系，就会产生内疚情绪(Burmeister et al., 2019; Graton et al., 2019)，并经历随后的道德补偿过程(Troester & Van Quaquebeke, 2020)。因此，作为一种不道德决策(Ko et al., 2017)，关系型 HRM 实践可能会使领导和受益人均对利益受损方产生内疚心理。由于利益受损方与领导之间存在着权力差距(Hasty & Maner, 2019)，他们通常不会将负面反馈直接传递给领导，也不太可能公然对领导表达对其决策的不满(Yang et al., 2018)。与领导相反，关系受益人普遍与利益受损方有着同样的职级，关系受益人有条件接触利益受损方的负面反馈，这种负面反馈可能给关系受益人带来声誉上的损失。因此相比于领导，关系受益人才更加需要弥补关系型 HRM 实践为自身带来的声誉损失，消除对自身的负面影响。综上，我们认为当受益人经历不公平的关系型 HRM 实践时，会认为自己是不道德决策的导火索，为了调节自身心理压力而产生强烈的内疚情绪。研究已经证实内疚情绪是道德补偿机制的内在中介，能够激发关系受益人为维护自身形象做出积极行为，例如进行捐赠行为(Du & Hao, 2018)，绿色消费(施卓敏, 张彩云, 2021)，以及修复人际关系(Troester & Van Quaquebeke, 2020)等。由此提出假设 2：

假设 2：关系受益人内疚情绪中介了关系型 HRM 实践与利他行为之间的积极关系。

虽然已有多位学者证明当人们做出违反规范的事件时会引发内疚情绪(Hülsheger et al., 2020; Waldzus et al., 2021)，但是这其中可能也存在着潜在的中介机制(Troester & Van Quaquebeke, 2020)。在道德补偿研究中，道德自我在连接不道德行为与补偿行为中起着重要的缓冲作用，不道德行为通常会导致道德自我概念(moral self-concept)受到威胁进而产生内疚和补偿行为(Zhong & Liljenquist, 2006)。这里的道德自我概念通常是通过道德自我形象(moral self-image)与道德自尊(moral self-regard)来反映。道德自我形象是一个人动态的和可塑的道德自我概念，不仅能够反映人们依据内在标准而形成的道德自我认知，也能反映外在标准(他人评价)对自身道德评价的影响(Jordan et al., 2015)。与道德自我形象不同，道德自尊

仅侧重自我道德认知，却忽视了他人对自身道德的评价。近期的研究发现内疚情绪不一定都源于自我认知，也可能源自他人的认知和评价。例如，他人对当事人不道德行为的负面反馈会激发当事人的内疚情绪(Bohns & Flynn, 2013)，进而促使他们做出补偿行为(Oc et al., 2015)。

基于上述逻辑，本研究认为，相较于道德自尊，道德自我形象更适合用来解释关系型HRM 实践与内疚情绪的缓冲机制。从关系型 HRM 实践的作用机制来看，关系型 HRM 实践的直接决策者并不是关系受益人，因此关系受益人对自身道德的判断一方面来自自我认知，另一方面更有可能来自于身边人以及一些外在因素。因为在关系型 HRM 实践中，关系受益人往往会获得决策者的偏袒和照顾，非受益同事则遭受利益损失，这可能会导致非受益同事对受益人的负面评价(Chen et al., 2013)。这些来自第三方的负面评价会对受益人自身的道德形象产生威胁，并加深受益人对关系型 HRM 实践不道德性的认知。由此可见，一方面，关系型 HRM 实践本质上是一种不道德决策(Chen et al., 2013)，关系受益人会依据内在标准对自身道德自我形象进行负面评价，这种内在的道德认知则进一步激发了内疚情绪，以缓解受益人的心理压力。另一方面，关系型 HRM 实践直接伤害了非受益同事，这也会激发受益人对他人道德评价的关注，他人负面的道德评价对受益人道德自我形象产生了威胁(Bohns & Flynn, 2013)，从而激发受益人为调节道德失衡而产生内疚情绪，并倾向于采取一定的修复行为来弥补对非受益同事的伤害。因此，我们认为道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践和利他行为之间起着链式中介作用，由此提出假设 3：

假设 3：关系型 HRM 实践通过受益人道德自我形象与内疚情绪的链式中介作用对利他行为产生正向影响

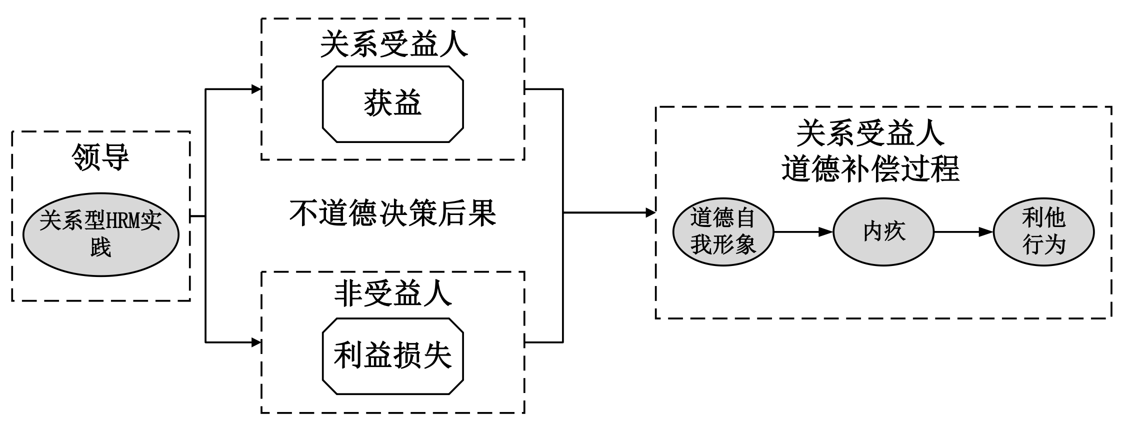


图 2 关系受益人道德补偿过程模型

1.3 非受益同事关系亲密度的调节作用

道德补偿理论认为，个人因素会增强或削弱道德补偿过程，这些个人因素包括道德认同、道德意识等(Ding et al., 2016; 朱金强, 徐世勇, 2015)。然而，基于人情法则，人际关系亲密度

也会影响人们的道德判断，且在中国组织情境下，人际关系仍发挥着其不可替代的作用。人们建立个人关系网络往往会出于两种动机，工具性动机和情感性动机(黄光国，2010)。工具性动机主要是为了利益或达成某种目的，而情感性动机往往不求回报，注重建立和维护亲密关系(Chen et al., 2013)。在工作场所中，同事关系和上下级关系通常是关系受益人获得心理和物质资源的基础。受益人与领导之间建立关系可能是为了得到工具性的回报(凌文辁 等, 2019)，而关系受益人与非受益同事之间可能会出于情感动机建立关系(Chen & Peng, 2008; Dumas et al., 2013)。关系受益人会通过交换一些物质和精神资源而得到领导的有偏决策(凌文辁 等, 2019)，这种工具性动机往往会破坏原本的情感关系。因此，受益人须在工具性和情感性关系之间进行权衡，为了兼顾两者，受益人一方面会接受自己的投资回报(即领导的有偏决策)，但另一方面也会通过补偿行为平衡自身获益对非受益同事亲密关系的破坏。

当受益人与非受益同事的关系亲密度较高时，关系受益人会接收到来自非受益同事的支持和帮助，此时，关系受益人会因关系型 HRM 实践剥夺了非受益同事资源而感到更强烈的道德违规。关系受益人需要承担关系型 HRM 实践造成的被排斥风险，会更加在意自己在非受益同事心目中的道德形象。一旦受益人感到自己的获益伤害了原本长期维持的亲密关系，对道德自我形象的关注则进一步会激发受益人的内疚情绪，并做出积极行为以补救非受益同事心目中已受损的道德自我形象，比如：和解、亲社会行为等(Shnabel & Nadler, 2008)。随着关系受益人与非受益同事之间亲密关系的增加，关系型 HRM 实践给受益人造成的道德违规感知更加强烈，此时，受益人有关剥夺非受益同事资源的认知可能会导致受益人道德形象受损更严重，内疚情绪也会愈加强烈(Baumeister et al., 1994; Ghorbani et al., 2013)。为了弥补关系型 HRM 实践对非受益同事造成的损失以及挽回道德自我形象，内疚情绪会促使关系受益人在后续工作中对非受益同事表现出更多的利他行为。

当受益人与非受益同事的关系亲密度较低时，受益人与非受益同事之间关系较为疏远，彼此之间互动和交换行为减少，关系受益人不会获得过多来自非受益同事的支持和信赖(Farh et al., 2017)。因此，随着与非受益同事之间亲密关系的减少，受益人因关系型 HRM 实践而感知到的道德违规程度可能会随之下降，对非受益同事心目中道德自我形象的关注也有所下降，道德自我形象与内疚情绪的链式中介作用被削弱，补偿性的利他行为也随之减少。由此提出假设 4：

假设 4：非受益同事关系亲密度调节了关系型 HRM 实践通过道德自我形象和内疚情绪影响利他行为的链式中介效应，即与低水平非受益同事关系亲密度相比，上述链式中介效应在受益人与非受益同事关系亲密度较高的情形下更强烈。

1.4 研究概览

实验法能够排除一些混淆因素，更准确的推断因果关系(葛林洁 等, 2021)。因此本研究通过实验法进行了 3 个研究，研究 1 通过绩效评估和奖金分配两个实验场景，检验关系受益人内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的中介机制。研究 2 通过晋升场景重复验证研究 1 的结果，并在此基础上检验道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为的关系链中扮演的链式中介作用。研究 3 通过 2×2 的被试间因子设计，检验奖金分配场景下非受益同事关系亲密度在上述链式中介机制中发挥的调节作用。

2 研究 1

研究 1 通过两个不同的实验情形考察了关系型 HRM 实践对受益人利他行为的积极影响，并探究关系受益人内疚情绪的中介作用。研究 1a 设定的情形是绩效评估场景下的密友关系，使用学生样本开展实验。研究 1b 设定了奖金分配场景下的亲戚关系，使用在职员工样本开展实验。由于基于关系的资源分配可能发生在人力资源管理的各个场景中。因此通过两个实验场景能够增强研究结论的稳健性。

2.1 研究 1a

2.1.1 方法

（1）被试

本实验是被试间研究设计。研究 1a 的样本招募了 124 位某高校本科及以上学历的学生，高关系型 HRM 实践情境 61 份，低关系型 HRM 实践情境 63 份。男生占实验样本 39.5%，女生占实验样本 60.5%，平均年龄为 20 岁(SD=2.9)。鉴于此问卷由任课老师进行监督发放，因此没有重复作答以及不认真回答的情况。依据 G*power 3.1 软件效应量计算，当样本量为 124 时，在α=0.05 且 power=0.95 的情况下，效应量f^2=0.11。f^2值为 0.02、0.15 和 0.35 时分别对应着效应量的小、中、大(郑昊敏 等, 2011)，因此本研究中所得效应量属于小到中等效应量范围内。

（2）操纵与测量

通过改编 Blader 和 Chen (2012)以及 Chen 等人 (2004) 的实验材料，设计了绩效情境的实验材料。首先对实验进行相关说明，告知被试将会扮演实验材料中的一个角色。

被试阅读以下材料说明：“在您所属的团队或部门中，您与同事张清共同完成一项任务，任务完成后上级赵梓将会评估你们的绩效表现，且绩效为“优秀”的指标只有一个。拿到优秀的员工可以得到一笔数额不小的年终奖。您与上级赵梓是非常好的朋友关系，私下经常沟通。而同事张清与上级赵梓无任何其他关系。在任务完成过程中，同事张清超额完成了任务，

而您并未超额完成”。

高(低)水平关系型 HRM 实践：“最终的绩效考核成绩是，上级赵梓将唯一一个‘优秀’的指标给了您(同事张清)，同事张清(您)为‘合格’”。

最后，被试填写以下量表：

操作检验量表：我们使用 Chen(2004)量表中的两个题项对关系型 HRM 实践进行评估，采用李克特 7 点量表计分(1=完全不同意，7=完全同意)。示例题项如：“您与上级赵梓的朋友关系决定了这次绩效考核的结果”(α=0.92)。

中介变量：我们使用 Watson 和 Clark (1994)的量表对中介变量内疚进行评估，采用李克特 7 点量表计分(1=一点也不内疚，7=非常内疚)。共有 2 个题项，示例题项如：“请您评价在此次绩效考核中，您所体验到的内疚程度”(α=0.90)。

因变量：我们使用 Williams 和 Anderson (1991)的量表测量因变量利他行为，采用李克特 7 点量表计分(1=完全不同意，7=完全同意)。共包含 6 个题项，示例题项为：“当张清请假时，您会主动承担张清的部分工作”(α=0.93)。

实验结束后，给参与实验的被试发放价值 3 元的小礼品。

2.1.2 结果

（1）操作检验结果

通过独立样本 *t* 检验发现，我们对关系型 HRM 实践的操作检验是成立的。低关系型 HRM 实践(*M*=2.93，*SD*=1.66)与高关系型 HRM 实践(*M*=5.51，*SD*=1.19)存在明显的差异，*t*(122)=9.95，$p<0.001$，Cohen’s *d*=1.79。因此，本次实验中对关系型 HRM 实践的操纵是成功的。

（2）假设检验

在高关系型 HRM 情境中关系受益人的利他行为(*M*=4.84，*SD*=1.21)明显高于低实验情境中(*M*=4.09，*SD*=1.23)受益人的利他行为，*t*(122)=3.44，$p<0.001$，Cohen’s *d*=0.61，验证假设 1。与利他行为结果一样，高关系型 HRM 实践情境下内疚情绪(*M*=5.16，*SD*=1.40)与低情境下内疚情绪(*M*=3.59，*SD*=1.53)也存在明显差异，*t*(122)=5.98，$p<0.001$，Cohen’s *d*=1.07。

为了验证内疚情绪的中介作用，我们采用 Hayes(2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 4。从全样本中随机抽取 5000 个样本，进行基于 bootstrapping 的路径分析，构造了偏差校正后的置信区间。结果发现，关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.37，*SE* 为 0.12，bootstrapping 分析的 95%置信区间为[0.15,0.61]排除了 0，验证了假设 2。

2.2 研究 1b

2.2.1 方法

（1）被试

在线招募 185 名在职员工进行被试间实验。删除作答时间过短且未识别场景设计的被试，最终获得 184 个有效样本，高关系型 HRM 实践情境 95 份，低关系型 HRM 实践情境 89 份。男生占实验样本 70.7%，女生占实验样本 29.3%，年龄范围 18~50 岁(M=25，SD=5.41)。依据 G*power 3.1 软件效应量计算，当样本量为 184 时，在α=0.05 且 power=0.95 的情况下，效应量 f^2=0.07，该效应量在小到中等范围内。

（2）操纵和测量

通过改编 Blader 和 Chen (2012)以及 Chen 等人 (2004) 的实验材料，设计了研究 1b 的实验材料。被试首先阅读实验的相关说明，并被告知将会扮演材料中的一个角色，随后将被试随机分配到高低两种情境中。

被试阅读以下材料说明："请设想您是 M 公司销售部的一名员工，张清是您的同事。今年，年终总结时，你们的上级赵总经理将会依据你们的绩效表现，为表现突出的个人分配额外一万元的奖金。"随后，我们对关系型 HRM 实践的不同水平进行操纵。

高(低)水平关系型 HRM 实践："上级赵总经理与您存在叔侄的亲属关系，而同事张清与上级赵总经理不存在其他关系。年终绩效评估时，同事张清超额完成了任务，而您并未超额完成。赵总经理最终给您分配了额外的一万元奖金(赵总经理最终给张清分配了额外的一万元奖金)。"

最后，被试填写与研究 1a 相似的量表，均采用李克特 7 点量表计分，关系型 HRM 实践、内疚、利他行为的内部一致性系数分别为 0.88、0.92、0.94。实验结束后，被试会获得 1.5 元的现金奖励。

2.2.2 结果

（1）操作检验结果

独立样本 t 检验显示，低关系型 HRM 实践(M=3.24，SD=2.03)与高关系型 HRM 实践(M=5.08，SD=1.78)存在明显的差异，t(182)=6.52，p<0.001, Cohen's d=0.96。因此，本次实验中对关系型 HRM 实践的操纵是成功的。

（2）假设检验

假设 1 预测关系型 HRM 实践对受益人利他行为的正向影响，独立样本 t 检验结果显示，在高关系型 HRM 情境中关系受益人的利他行为(M=5.16，SD=1.46)明显高于低实验情境中

(M=4.55，SD=1.74)受益人的利他行为，$t(182)=2.61$，$p=0.01$，Cohen's d=0.38，假设 1 得到验证。同时，高关系型 HRM 实践情境下内疚情绪(M=5.16，SD=1.73)与低水平情境下内疚情绪(M=3.74，SD=1.9)也存在明显差异，$t(182)=5.32$，$p<0.001$，Cohen's d=0.78。

假设 2 预测受益人内疚情绪中介了关系型 HRM 实践对利他行为的积极作用，为了验证内疚情绪的中介作用，我们依旧采用 Hayes(2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 4(Hayes, 2013)，从全样本中随机抽取 5000 个样本，进行基于 bootstrapping 的路径分析，构造偏差校正后的置信区间。结果发现关系型人力资源管理实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.33，SE 为 0.08，偏差矫正的 95%置信区间为[0.19,0.51]，不包含 0，由此再次验证了假设 2。

3 研究 2

3.1 目的

研究 1a 和研究 1b 通过使用不同样本发现，无论是在绩效场景还是奖金分配场景中关系型 HRM 实践都会积极影响受益人的利他行为，且关系型 HRM 实践激发了关系受益人的内疚情绪从而增加利他行为动机。但研究 1a 和研究 1b 并未验证道德自我形象和内疚情绪的链式中介作用。另外，研究 1a 和 1b 有一个共性，即实验设计都基于受益人未完成任务的情况，并未检验当受益人和同事都完成任务时，关系型 HRM 实践是否仍会影响关系受益人的道德补偿过程。因此，研究 2 再次通过被试间实验设计，检验关系型 HRM 是否会激发人们对道德自我形象的关注，从而促进内疚情绪的产生，进而提升利他行为倾向。研究 2 也考虑了人力资源管理中的晋升场景，更加全面地检验研究模型的普适性。

3.2 方法

（1）被试

在 Credamo 招募了 220 名被试，样本主要来源于在职员工。2 名被试未通过注意力检查题项，1 名被试未完成全部题项，6 名被试未识别场景设计，最终获得 211 名有效被试。高关系型 HRM 实践情境 105 份，低关系型 HRM 实践情境 106 份。每名被试都获得了 1 元的现金奖励。男性被试 90 名，占样本总量 42.7%，女性被试 121 名，占样本总量 57.3%。样本年龄范围是 19~58 岁（M=30，SD=6.5）。175 名被试拥有本科以上学历，占样本总量 82.9%，平均任期为 6 年（SD=5），基层工作者占比 67.8%。依据 G*power 3.1 软件效应量计算，当样本量为 211 时，在α =0.05 且 f=0.25 的情况下，可以检测到统计检验效能 power 为 0.951（>0.8），说明样本量是足够的(Maxwell, 2004)。

（2）操纵与测量

依旧通过改编 Blader 和 Chen (2012)以及 Chen 等人(2004) 的实验材料，设计了研究 2 的实验材料，实验步骤与研究 1a 和研究 1b 类似。

被试阅读实验说明："请设想您是 M 公司销售部的一名普通员工，张清是您的同事。今年，年终总结时，你们的上级赵总经理将会依据你们的绩效表现，任命你们其中一位担任部门销售主管。"

高(低)关系型 HRM 实践："上级赵总经理与您是非常好的朋友关系，而同事张清与上级赵总经理不存在其他关系。年终绩效评估时，同事张清和您都同时完成了任务，赵总经理给您的绩效评估为"优秀(合格)"，而同事张清为"合格(优秀)"，且赵总经理最终任命您(张清)为销售主管。"

被试在阅读完实验材料后，完成关系型 HRM 实践(α=0.90)操作检验、中介变量内疚(α=0.94)、道德自我形象(α=0.88)以及因变量利他行为(α=0.89)的测量。随后，被试在留下相关人口统计学信息后获取奖励，实验结束。我们使用 Shnabel 和 Nadler(2008)量表中的 2 个题项对道德自我形象进行评估(Shnabel & Nadler, 2008)，采用李克特 7 点量表计分(1=不道德，7=道德)。示例题项如："您认为您在其他同事心目中的形象"(α=0.88)。其他变量的测量与研究 1 相似，在此不过多赘述。

3.3 结果

（1）操纵检验结果

在高关系型 HRM 实践组中，被试感知到的关系型 HRM 实践(M=4.44，SD=1.68)明显高于低情形中被试感知到的关系型 HRM 实践(M=2.67，SD=1.48)，t(209)=8.11，p<0.001，Cohen's d=1.12。说明对关系型 HRM 实践的操纵是成功的。

（2）假设检验

通过独立样本 t 检验，我们发现高关系型 HRM 实践的情形下的被试做出利他行为的意愿(M=5.6，SD=0.9)高于低关系型 HRM 实践的情形(M=5.25，SD=1.07)，t(209)=2.55，p=0.01，Cohen's d=0.35，支持了假设 1。

假设 2 预测受益人内疚情绪中介了关系型 HRM 实践对利他行为的积极作用，依旧采用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 4(Hayes, 2013)，从全样本中随机抽取 5000 个样本，进行基于 bootstrapping 的路径分析，构造偏差校正后的置信区间。结果发现关系型 HRM 实践通过内疚影响利他行为的间接效应大小为 0.13，SE 为 0.06，偏差矫正的 95%置信区间为[0.02,0.27]，不包含 0，由此再次验证了假设 2。假设 3 预测关系受益人的道

德自我形象和内疚情绪会促进利他行为，从而形成了链式中介。采用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 6(Hayes, 2013)进行 bootstrapping 的路径分析(N=5000)。以关系型 HRM 实践为自变量，以利他行为为因变量，以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量，整个回归方程显著，R^2 = 0.03, F (1, 209) = 6.53, p =0.01。路径系数结果如图所示：

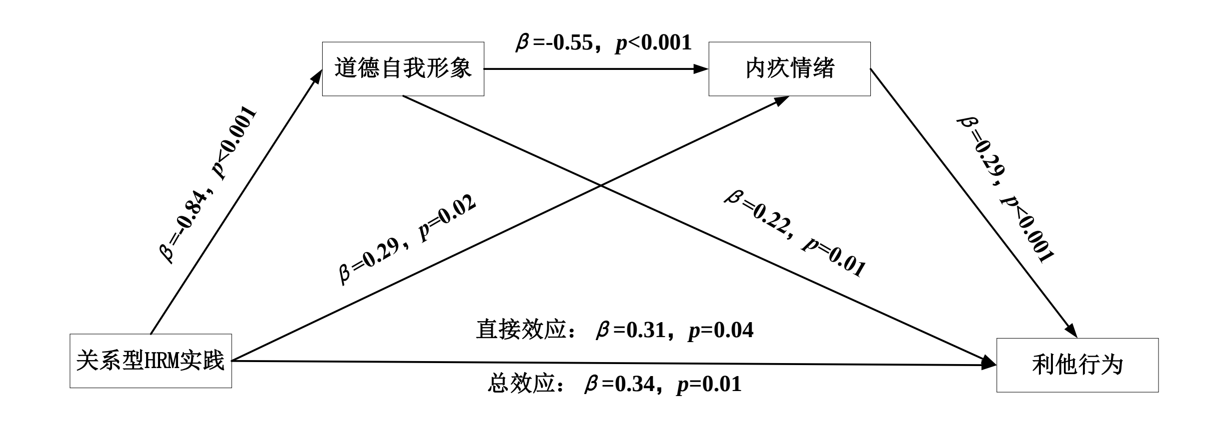


图 3 研究 2：链式中介作用

结果表明，以道德自我形象为中介变量的路径间接效应为-0.18(95% CI = [-0.36,-0.04]), 以内疚情绪为中介变量的路径间接效应为 0.08 (95% CI = [0.01, 0.18])。以道德自我形象与内疚情绪为中介变量的链式路径间接效应为 0.13 (95% CI = [0.05, 0.26])，95%置信区间不包含 0，因此道德自我形象与内疚情绪的链式中介是成立的，假设 3 成立。

4 研究 3

4.1 目的

研究 1a、1b 验证了假设 1-假设 2，研究 2 验证了假设 3，但是未检验调节效应是否成立。另外，实验中的中介分析有很多替代模型，模型中可能还存在其他的替代中介，如：受益人可能会对做出关系型 HRM 实践决策的领导产生感恩情绪，从而基于互惠原则而做出积极行为。只有排除其他替代中介，才能保证实验结果的稳健性(Fiedler et al., 2018)。研究 1 和 2 并未检验其他可能存在的潜在中介，也未将其他潜在中介变量进行控制。因此，研究 3 目的在于检验被调节的链式中介效应以及其他潜在中介。

4.2 方法

（1）被试

依据 G*power 3.1 软件事前样本量计算，在α =0.05 且 power=0.95 的情况下，效应量达到中等 f=0.25，此时所需样本量为 210。为了更好进行被试分组，在 Credamo 共招募了 220

名被试参与实验, 样本主要是在职员工。剔除作答时间少于 50s 的 2 份问卷，以及未识别场景设计的 7 份问卷，最终获得 211 名有效被试。每名被试都获得了 1.5 元的现金奖励作为参与本次实验的奖励。男性被试为 86 名，占样本总量 40.8%，女性被试为 125 名，占样本总量 59.2%。基层员工占比 72.5%。样本年龄范围在 18~59，平均年龄为 30 岁(*SD*=6.9)。

（2）操纵与测量

与研究 2 类似，研究 3 采用 2(关系型 HRM 实践：高 vs.低)×2(同事关系亲密度：高 vs.低)的被试间实验设计。随机将被试分配到四个情形中，阅读不同的实验情境并扮演情境中的角色，且回答相同的问题。实验材料如下所示：

高(低)非受益同事关系亲密度："请设想您是 M 公司销售部的一名员工，张清是您的同事。张清在工作中经常与您合作(从来不会与您合作)，与您坦诚沟通(不会与您坦诚沟通过)，从来不会(经常)背着您说一些您的负面新闻，在非工作时间你们也经常(从来不会)一起吃饭聊天。今年，年终总结时，你们的上级赵总经理将会依据你们的绩效表现，为表现突出的个人分配额外一万元的奖金"。

高(低)关系型 HRM 实践：上级赵总经理与您存在叔侄的亲属关系，而同事张清与上级赵总经理不存在其他关系。年终绩效评估时，同事张清和您都同时完成了任务。赵总经理给您(同事张请)的绩效评估为"优秀"，而同事张清(您)为"合格"，且最终给您(张清)分配了额外的一万元奖金。

在阅读完上述的材料后，与研究 2 类似，被试将会对有关问题进行回答。为了检验是否还存在其他潜在中介，以及在控制了其他潜在中介后，关系型 HRM 实践对关系受益人利他行为的作用仍存在，研究 3 不仅对关系型 HRM 实践(α=0.92)、道德自我形象(α=0.94)、内疚情绪(α=0.92)、利他行为进行了测量(α=0.97)，对感恩(α=0.97)也进行了测量(McCullough et al., 2002)，题项都采用了李克特式 7 点量表，Cronbach's α 系数都达到了理想水平。回答以上问题完毕后，被试将回答有关非受益同事关系亲密度(α=0.98)的操纵检验问题(Chen & Peng, 2008)，以及人口统计学信息。

4.3 结果

（1）操纵检验结果

在高关系型 HRM 实践组中，被试感知到的关系型 HRM 实践(*M*=4.96，*SD*=1.53)明显高于低情形中被试感知到的关系型 HRM 实践(*M*=2.58，*SD*=1.54)，$t(209)=11.23$，$p<0.001$，Cohen's d=1.55，说明对关系型 HRM 实践的操纵是成功的。同时，关系型 HRM 实践的得分在高非受益同事关系亲密度组(*M*=3.79，*SD*=2.00)和低非受益同事关系亲密度组(*M*=3.73，

SD=1.88)的差异是不显著的，*t*(209)=0.24, *p*=ns，Cohen's *d*=0.03。

另外，高关系亲密组中的被试感知到的亲密关系(*M*=6.02，*SD*=0.77)明显高于低情形中被试感知到的亲密关系(*M*=2.34，*SD*=1.37),*t*(209)=23.81，$p<0.001$，Cohen's *d*=3.00。关系亲密度的得分在高关系型 HRM 实践情形(*M*=4.34，*SD*=2.12)和低关系型 HRM 实践情形中(*M*=4.11，*SD*=2.18)的差异也并不显著的，*t*(209)=-0.81，*p*=ns，Cohen's *d*=0.11。说明对关系受益人与非受益同事之间关系亲密度的操纵是成功的。

（2）假设检验

独立样本 *t* 检验结果显示，高水平关系型 HRM 实践下受益人的利他行为(*M*=5.1，*SD*=1.55)显著高于低水平情形(*M*=4.31，*SD*=1.76)，*t*(209)=3.44，*p*=0.001，Cohen's *d*=0.47，验证了假设 1。假设 2 预测内疚情绪中介了关系型 HRM 实践与利他行为之间的关系，为了更好的验证内疚的中介作用，研究使用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 4 对可能的潜在中介进行了 bootstrapping 检验(*N*=5000)，结果发现感恩可能是关系型 HRM 实践影响利他行为之间的一个潜在中介，间接效应为 β=0.35，*SE*=0.11，95%CI=[0.16,0.59]。因此，为了更好的验证假设 2，需将感恩进行控制，再次通过 bootstrapping 检验(*N*=5000)验证假设 2。结果发现，内疚情绪在关系型 HRM 实践和利他行为之间的中介效应仍然成立，间接效应为 β=0.39，*SE*=0.10，95%CI[0.21,0.61]，置信区间排除了 0，支持了假设 2。

假设 3 预测道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间存在链式中介作用。采用 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 6(Hayes, 2013)进行 bootstrapping 的路径分析(*N*=5000)。以关系型 HRM 实践为自变量，以利他行为为因变量，以道德自我形象和内疚情绪为链式中介变量，以感恩为控制变量，整个回归方程显著，R^2 = 0.28, F (4, 206) = 20.44, p <0.001。结果表明，以道德自我形象为中介变量的路径间接效应为 -0.21 (95% CI = [-0.43,0.00])，以内疚情绪为中介变量的路径间接效应为 0.23 (95% CI = [0.08,0.42])，以道德自我形象与内疚情绪为中介变量的链式路径间接效应为 0.26(95% CI = [0.14, 0.44])，所有间接效应合计 0.28 (95% CI = [0.06, 0.52])。与研究 2 结果一致，道德自我形象与内疚情绪的链式中介是成立的，假设 3 成立。

表 1 道德自我形象与内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介作用

路径	间接效应	*SE*	95%置信区间	
			低	高
关系型 HRM 实践→内疚→利他行为	0.23	0.09	0.08	0.42
关系型 HRM 实践→道德自我形象→利他行为	-0.21	0.11	-0.43	0.00
关系型 HRM 实践→道德自我形象→内疚→利他行为	0.26	0.08	0.14	0.44
间接效应合计	0.28	0.12	0.06	0.52
直接效应	-0.17	0.27	-0.83	0.24
总效应	0.11	0.25	-0.30	0.67

为了检验假设 4，我们将自变量关系型 HRM 实践、中介变量道德自我形象和内疚情绪、因变量利他行为、调节变量非受益同事关系亲密度纳入到 Hayes (2013)提供的 PROCESS 插件中的 Model 83，并且将感恩纳入到控制变量，结果如下表所示：

表 2 研究 3：不同情形下链式中介效应比较

	估计值	*SE*	95%置信区间	
			低	高
关系型 HRM 实践(X)→道德自我形象(M1→)内疚(M2)→利他行为(Y)				
高水平非受益同事关系亲密度	0.55	0.17	0.28	0.92
低水平非受益同事关系亲密度	0.30	0.12	0.11	0.57
Diff(高-低)	0.25	0.12	0.05	0.54

低水平非受益同事关系亲密度下，道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介效应是成立的，β=0.30，*SE*=0.12，95%置信区间为[0.11,0.57]。高非受益同事关系亲密度下道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介效应也是成立的，β=0.55，*SE*=0.17，95%置信区间为[0.28,0.92]。不同非受益同事关系亲密度情形下的链式中介效应具有显著差异，$β_{高-低}$=0.25，*SE*=0.12，95%置信区间为[0.05,0.54]。故假设 4 被验证，非受益同事关系亲密度调节了道德自我形象和内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的链式中介作用。

4 讨论

本文基于道德补偿理论考察了关系型 HRM 实践对关系受益人利他行为的积极影响及其潜在中间机制。通过 4 个实验研究发现，虽然关系受益人不是关系型 HRM 实践的决策者，但是其仍会因关系型 HRM 实践剥夺了其他同事资源而感到道德自我形象缺失。为了调节道

德缺失造成的压力，受益人会产生内疚情绪，并且做出补偿性的利他行为以平衡自身道德水平。同时还发现，非受益同事关系亲密度是关系受益人做出补偿行为的边界条件。以上发现有助于拓展关系型 HRM 实践的研究视角，且对实践者有一定借鉴意义。

4.1 理论启示

首先，关系型 HRM 实践的利益相关者可分为领导、关系受益人以及关系非受益人(Chen et al., 2004; Chen et al., 2011)，但少有研究会从关系受益人视角考察关系型 HRM 实践带来的影响。俗话说，将功补过，人们追寻用自己的功劳来补偿之前的过错。研究结果也发现，关系型 HRM 实践促使关系受益人感到自己剥夺了他人利益，从而激发关系受益人做出积极行为弥补自身的道德失衡。以往研究多考虑了关系型 HRM 实践的消极作用，如提升员工不公平感、降低员工信任、减少员工工作投入及绩效等，但忽略了关系受益人会因关系型 HRM 实践启动自身的补偿机制，从而实现心理上的“将功补过”。因此，本文不仅对关系型 HRM 实践的两面性进行了探讨，补充了关系型 HRM 实践积极作用的相关文献，且将研究视角从非受益人转变为关系受益人，为以后针对关系受益人群体进行的研究提供了一定的理论基础。

其次，我们进一步探究了关系型 HRM 实践与利他行为之间的内在机制，成功验证了道德自我形象和内疚情绪在其中的链式中介作用，丰富了关系型 HRM 实践内在机制的研究。本研究也首次使用道德补偿理论解释关系型 HRM 实践对受益人利他行为的作用机制。以往关于道德补偿理论的研究多集中于道德认同、道德成熟度以及道德决策中。本研究有助于在关系实践及相应管理决策中应用道德补偿理论。关系型 HRM 实践超脱于正式制度而存在，并且常被赋予不道德的定义。当个体成为关系型 HRM 实践的受益人后，个体可能会陷入关系型人力资源管理实践带来的道德困境中。关系型 HRM 实践给关系受益人带来额外的奖金、福利的同时，也给关系受益人带来了道德失衡，关系受益人会意识到自己的获益与伤害他人积极相关。依据道德补偿理论，在个体做了伤害他人行为或者个体存在伤害了他人的想法时，会感到道德形象受损，并产生一种道德情感即内疚，而内疚情绪则会促进个体做出更多有利于他人的行为。以往研究较少的从道德补偿视角出发将关系型 HRM 实践与关系受益人的道德形象、情绪及利他行为动机相联系。本研究则以道德补偿理论为基础，探讨了受益人道德形象及内疚情绪在关系型 HRM 实践与利他行为之间的作用。

最后，关系亲密度在现实生活中由来已久，情同手足、亲密无间、肝胆相照等成语均反应了关系对人们生活的重要性。在中国组织情境下，将关系亲密度作为加强或削弱关系型 HRM 实践的积极作用是必要的，有助于拓展关系型 HRM 实践积极影响的边界条件。在工

作场所中，一个团队中同事关系亲密度能够影响个体的情绪、工作动机以及工作行为等。以往研究也发现当犯罪者与受害者之间的关系非常密切时，犯罪者会感到更高程度的内疚情绪(Baumeister et al., 1994; Ghorbani et al., 2013)。本研究与以往研究结论相似，通过实验研究证明了当关系受益人与非受益同事关系越亲密时，关系型 HRM 实践会使关系受益人感到道德形象缺失并产生更多的内疚情绪，进而做出更多的利他行为。而当关系受益人与非受益同事关系越疏远时，关系受益人因关系型 HRM 实践产生的道德形象受损情况减少，对非受益同事的内疚情绪及利他行为也随之减少。因此，立足于职场，探讨关系亲密度对关系型 HRM 实践与道德补偿过程的潜在影响，对道德补偿机制的研究也具有着重要意义。

4.2 管理启示

除了理论上的贡献，本研究也对如何缓解和平衡关系型 HRM 实践的消极作用提供了一些建议。首先，研究结论基于关系受益人视角证实了关系型 HRM 实践对利他行为有促进作用，但这并不意味着管理者可以无所顾忌地在组织中使用关系型 HRM 实践。在一个团队中，与领导不存在关系基础的员工占大多数，而关系型 HRM 实践的积极作用只发生在特定的利益相关者中，因此关系型 HRM 实践的发生对整个团队来说仍是弊大于利的。一方面，管理者要从源头避免关系型 HRM 实践的发生，尽可能不与亲戚、朋友等在同一部门工作。另一方面，在关系型 HRM 实践出现时，管理者需要意识到关系型 HRM 实践的两面性，理性认识关系型 HRM 实践对关系受益人及非受益人的不同影响，并能够充分利用关系受益人的道德补偿行为来缓解关系型 HRM 实践的负面影响。

其次，很多企业采取了正式以及严格的招聘、晋升、薪酬制度以控制关系型 HRM 实践，但中国是人情社会，在工作场所中我们不能避免凭借关系获得资源的现象存在。当不能避免人情时，如何正确对待这种管理实践是管理者应该考虑的问题。研究结论指出，基于道德补偿理论，受益人对道德自我形象的关注以及内疚情绪是关系型 HRM 实践影响利他行为的重要中介变量。正是由于关系型 HRM 实践的消极作用，促使关系受益人感到道德自我形象受损并产生了内疚情绪，关系受益人才会启动其修复机制，做出利他行为以弥补道德失衡。因此，管理者应清楚地让关系受益人意识到关系型 HRM 实践的不道德性，并通过培训以及沟通等方法提升员工的道德水平以及组织认同感，以激发关系受益人的道德情绪，将关系受益人的关注点放在企业环境以及提升企业绩效上。

最后，关系型 HRM 实践的积极作用并不是对所有的关系受益人都有作用。在同事关系亲密度水平比较高的团队中，关系受益人与团队其他成员彼此信任和互相支持，关系受益人在做出伤害非受益同事的事情后，才会更加关注自身道德水平。受益人为了调节道德失衡带

来的压力而产生内疚情绪，随即做出有利于他人的积极行为。一旦团队成员彼此之间关系疏远，受益人感知到的关系型 HRM 实践负面效应就会越弱，因为关系受益人并不会因关系型 HRM 实践感到道德自我形象受损及内疚，也不会做出弥补行为。因此，管理者需要注重建立良好以及和谐的企业文化，增强企业员工凝聚力的同时，培养团队以及组织中同事之间和谐的氛围，抑制同事之间的冲突行为，良好的团队氛围能够缓解关系型 HRM 实践的负面效益。

4.3 局限与展望

本研究中，我们通过 4 个实验研究设计，验证了研究结果的稳健性，但仍存在一些局限和不足。首先，本文实验情境皆为被试间实验，虽然通过不同的研究情境提升了结论的稳健性以及外部的普适性，但实验的外部效度具有一定局限性。有学者曾通过问卷的形式检验了人际层面关系实践以及团队层面关系实践之间的区别(Chen et al., 2011)，但并未明确划分关系受益人和非受益人，因此未来研究可以通过设计具有良好信效度的量表再次检验研究中各变量之间的关系。本研究主要基于员工角色设计了实验材料，对于领导角色来说，当关系型 HRM 实践发生时，道德补偿机制可能会有不同效果，未来研究也可以使用不同样本类型及研究设计来检验研究模型的稳健性。

其次，研究结论指出在高水平非受益同事关系亲密度下，关系受益人会因关系型 HRM 实践而感到道德自我形象受损以及更加强烈的内疚情绪，进而做出利他行为。以往研究也已证实道德认同度较高的人更易做出道德补偿行为，但是道德补偿机制还存在其他的边界条件。每个个体都拥有其独一无二的个人特质，例如自恋的人会因过分关注自身利益而不会轻易感到自身行为涉及道德形象，也较小可能会感到内疚。另外，道德推脱倾向高的人会将自己的不道德行为以各种理由合理化，从而阻碍道德补偿进程。未来研究可以拓展其他的道德补偿机制的边界条件，更加清晰地理解如何加强或削弱道德补偿过程。

再次，本文暗示关系受益人在经历基于关系的资源分配后，会受到关系型 HRM 实践不道德特性的影响，这是对道德补偿理论的一个有益拓展。以往道德补偿领域的研究多认为做出不道德决策的行为主体才会存在道德补偿动机(Burmeister et al., 2019; Liao et al., 2018)。然而，我们的研究发现，不道德决策的受益人也会产生道德补偿动机。受益人产生道德补偿动机可能暗含了一个自我归因的过程，即间接将关系型 HRM 实践这种负面管理实践的发生归因于自身，从而感到道德自我形象受损。虽然本文在控制了感恩等互惠中介机制的基础上，检验了道德自我形象和内疚的链式中介作用，但研究者发现不道德感、净化自己的愿望以及自责也能够驱动道德补偿过程的发生(Gino et al., 2015)。道德自尊与道德自我形象的含义也

较为雷同，都反应了对道德形象的评估，但本文并未对道德自尊进行过多探讨，因此仍存在其他与自我归因有关的潜在中介机制，有待未来研究继续进行拓展。

最后，基于道德补偿理论，研究结论证实从关系型 HRM 实践中获益的人也会做出弥补行为，这说明道德补偿理论可以用来解释管理实践，但是我们并不知拥有不道德特质的其他行为是否也会激发人们做出补偿行为。未来研究可以探究道德补偿机制是否仍然适用于其他违背组织规范的行为，例如：违规行为、八卦、辱虐管理等。

5 结论

本研究考察了关系型人力资源管理实践对关系受益人利他行为的影响及潜在的边界条件和中间机制。结果表明，关系型人力资源管理实践会促进关系受益人的利他行为，且关系受益人道德自我形象及内疚情绪中介了这种积极影响，关系受益人与非受益同事之间的关系亲密度调节了上述链式中介关系。随着关系亲密度的提升，道德自我形象及内疚情绪在关系型人力资源管理实践与利他行为之间的链式中介效应更强。本研究从关系受益人视角拓展了关系型 HRM 实践的研究方向，并且为管理者如何通过关系受益人补偿行为缓解关系型 HRM 实践负面影响提供了建议。

致谢：感谢暨南大学马捷副教授对本文英文摘要的修订。

参考文献

Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., & Heatherton, T. F. (1994). Guilt: An interpersonal approach. *Psychological Bulletin, 115*(2), 243–267.

Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2013). Guilt by design: Structuring organizations to elicit guilt as an affective reaction to failure. *Organization Science, 24*(4), 1157–1173.

Blader, S. L., & Chen, Y.-R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(5), 994–1014.

Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017). Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1203–1221.

Bui, H. T. M., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: From social exchange perspective. *International Journal of Manpower, 42*(1), 95–112.

Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(2), 281–304.

Chen, C. C., Chen, X.-P., & Huang, S. (2013). Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research. *Management and Organization Review, 9*(1), 167–207.

Chen, C., Chen, Y.-R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science, 15*(2), 200–209.

Chen, X., & Peng, S. (2008). Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between chinese coworkers. *Management and Organization Review, 4*(1), 63–80.

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., & Sun, F. (2011). Examining the positive and negative effects of guanxi practices: A multi-level analysis of guanxi practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management, 28*(4), 715–735.

Ding, W., Xie, R., Sun, B., Li, W., Wang, D., & Zhen, R. (2016). Why does the "sinner" act prosocially? The mediating role of guilt and the moderating role of moral identity in motivating moral cleansing. *Frontiers in Psychology, 7*(11), 1–8.

Du, X., & Hao, J. (2018). Moral stories emphasizing actors' negative emotions toward their nonhelping behavior promote preschoolers' helping behavior. *Journal of Experimental Child Psychology, 168*, 19–31.

Dumas, T. L., Phillips, K. W., & Rothbard, N. P. (2013). Getting closer at the company party: Integration experiences, racial dissimilarity, and workplace relationships. *Organization Science, 24*(5), 1377–1401.

Farh, C. I. C., Lanaj, K., & Ilies, R. (2017). Resource-based contingencies of when team-member exchange helps member performance in teams. *Academy of Management Journal, 60*(3), 1117–1137.

Fiedler, K., Harris, C., & Schott, M. (2018). Unwarranted inferences from statistical mediation tests-an analysis of articles published in 2015. *Journal of Experimental Social Psychology, 75*, 95–102.

Ge, L., Wang, D., Guo, Y., & Zhang, Y. (2020). Applications of laboratory experiments and field experiments in organizational behavior. *Human Resources Development of China*, 38(2), 42–56.

[葛林洁, 王丹, 郭一蓉, 张昱城. (2021). 实验室实验与现场实验在组织行为学中的应用. *中国人力资源开发*, *38*(2), 42–56.]

Ghorbani, M., Liao, Y., Caykoeylue, S., & Chand, M. (2013). Guilt, shame, and reparative behavior: The effect of psychological proximity. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 311–323.

Gino, F., Kouchaki, M., & Galinsky, A. D. (2015). The moral virtue of authenticity: How inauthenticity produces feelings of immorality and impurity. *Psychological Science*, *26*(7), 983–996.

Graton, A., & Mailliez, M. (2019). A theory of guilt appeals: A review showing the importance of investigating cognitive processes as mediators between emotion and behavior. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland), 9*(12),117–127.

Greenbaum, R., Bonner, J., Gray, T., & Mawritz, M. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior, 41*(2), 91–114.

Hasty, C., & Maner, J. K. (2019). Power, status, and social judgment. *Current Opinion in Psychology, 33*, 1–5.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*.New York: Guilford Press.

Huang, G. (2010). *Favor and face: The Chinese power game*: Beijing: China Renmin University Press.

[黄光国. (2010). *人情与面子 中国人的权利游戏*. 北京：中国人民大学出版社.]

Hülsheger, U., Gils, S. V., & Walkowiak, A. (2020). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*,*106*(8),1250–1265.

Jordan, J., Leliveld, M. C., & Tenbrunsel, A. E. (2015). The moral self-image scale: Measuring and understanding the malleability of the moral self. *Frontiers in Psychology, 6*:1878.
Ko, C., Ma, J., Kang, M., English, A. S., & Haney, M. H. (2017). How ethical leadership cultivates healthy guanxi to enhance ocb in china. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 55*(4), 408–429.
Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology, 103*(9), 1039–1056.
Ling, W., Li, R., Nie, J., & Li, A. (2019). Research on the mechanisms of reciprocity for the supervisor-subordinate social exchanges within the chinese organizational context: A consideration perspective. *Management World, 35* (55), 134–148.
[凌文辁, 李锐, 聂婧, 李爱梅. (2019). 中国组织情境下上司—下属社会交换的互惠机制研究——基于对价理论的视角. *管理世界, 35*(5), 134–148.]
Maxwell, S. E. (2004). The persistence of underpowered studies in psychological research: Causes, consequences, and remedies. *Psychological Methods, 9*(2), 147–163.
McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*,*82*(1),112–127.
O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management, 36*(1), 39–69.
Oc, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2015). Speaking truth to power: The effect of candid feedback on how individuals with power allocate resources. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 450–463.
Park, S. Q., Kahnt, T., Dogan, A., Strang, S., & Tobler, P. N. (2017). A neural link between generosity and happiness. *Nature Communications, 8*(1), 1–10.
Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 982–992.
Shi, Z., & Zhang, C. (2021). Why do consumers fall into green consumption trap? The impact of green consumption on overconsumption. *Nankai Business Review*, 1–17.
[施卓敏, 张彩云. (2021). 消费者为何会落入绿色消费陷阱？——绿色消费对过度消费的影响研究. *南开管理评论*, 1–17.]
Shnabel, N., & Nadler, A. (2008). A needs-based model of reconciliation: Satisfying the differential emotional needs of victim and perpetrator as a key to promoting reconciliation. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*(1), 116–132.
Tang, P. M., Kai, C. Y., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 160*(1), 68–86.
Troester, C., & Van Quaquebeke, N. (2020). When victims help their abusive supervisors: The role of LMX, self-blame, and guilt. *Academy of Management Journal*, *64* (6), 1793–1815
Waldzus, S., Dumont, K., & Knoetze, L. (2021). Throwing off the dark legacy when going down: Experience of status loss undermines reparation intentions prompted by narratives of the ingroup's past wrongdoings. *British Journal of Social Psychology, 61*(1), 432–450.
Ward, S. J., & King, L. A. (2018). Religion and moral self-image: The contributions of prosocial behavior, socially desirable responding, and personality. *Personality and Individual Differences, 131*, 222–231.
Watson, D., & Clark, L. A. (1994). *The panas-x: Manual for the positive and negative affect schedule-expanded form*. Ames,IA: University of Iowa.
Wei, X. (2017). Effect of guanxi beneficiary's performance on guanxi exerciser's resource allocation. *Journal of Psychological Science*, *40*(1), 129–135.
[卫旭华. (2017). 关系受益人绩效对关系行使人资源分配的影响. *心理科学, 40*(1), 129–135.]
Wei, X., Zhang, L., & Li, L. (2021). Guanxi-based resource allocation and leader status: A mediated moderation model. *Management Review*, *33*(8), 185–195.
[卫旭华, 张亮花, 李黎飞. (2021). 关系型资源分配与领导地位:有中介的调节模型. *管理评论, 33*(8), 185–195.]
Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors *Journal of Management, 17*(3), 601–617.
Yam, K. C., & Reynolds, S. J. (2016). The effects of victim anonymity on unethical behavior. *Journal of Business Ethics, 136*(1), 13–22.
Yang, C., Tang, M., & Jing, Y. (2019). A study of the mechanism by which guanxi-based human resource management practices influence employees' active change. *Management Review*, *31*(12), 207–218.
[杨陈, 唐明凤, 景熠. (2019). 关系型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响机制研究. *管理评论, 31*(12), 207–218.]

Yang, C., & Yang, F. (2020). Guanxi HRM practices and employee creative performance. *Personnel Review, 49*(8), 1713–1729.
Yang, F., Huang, X., Tang, D., Yang, J., & Wu, L. (2019). How guanxi HRM practice relates to emotional exhaustion and job performance: The moderating role of individual pay for performance. *International Journal of Human Resource Management, 30*, 1–26.
Yang, F., Qian, J., Liu, J., Huang, X., Chau, R., & Wang, T. (2018). Bridging the gap: How supervisors' perceptions of guanxi HRM practices influence subordinates' work engagement. *Applied Psychology: An International Review, 64*(7), 589–616.
Zhang, Y., Long, L., Wu, T., & Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 698–719.
Zheng, H., Wen, Z., & Wu, Y. (2011). The appropriate effect sizes and their calculations in psychological research. *Advances in Psychological Science*, *19*(12), 1868–1878.
[郑昊敏, 温忠麟, 吴艳. (2011). 心理学常用效应量的选用与分析.*心理科学进展, 19*(12), 1868–1878.]
Zhong, C. B., Ku, G., Lount, R. B., & Murnighan, J. K. (2010). Compensatory ethics. *Journal of Business Ethics, 92*(3), 323–339.
Zhong, C., & Liljenquist, K. (2006). Washing away your sins: Threatened morality and physical cleansing. *Science*, *313*(5792), 1451–1452.
Zhu, J., & Xu, S. (2015). Counter-productive work behavior and pro-social rule breaking behavior：Based on compensatory ethics view. *Economic Management*, *37*(10), 75–85.
[朱金强, 徐世勇. (2015). 反生产力工作行为与亲社会违规行为——基于道德补偿理论的视角. *经济管理* *37*(10), 75–85.]
Zuber, F. (2015). Spread of unethical behavior in organizations: A dynamic social network perspective. *Journal of Business Ethics, 131*(1), 151–172.

The impact of guanxi human resource management practices on beneficiaries' altruistic behavior: The perspective of compensatory ethics

YANG Huan[1,2]; WEI Xuhua[1]
([1]*School of Management, Lanzhou University, Lanzhou* 730000, *China*)
([2]*Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou* 510275, *China*)

Abstract

Guanxi HRM practices depict how performance and contributions give their way to interpersonal relationships for personnel decisions. That is, an employee's relationships with the supervisor can largely factor in job tasks, performance appraisal, promotion, compensation, and training opportunities. Prevalent and conspicuous, guanxi HRM practices compromise organizational justice and undermine the legitimacy of personnel decisions. The upshot would include a group of demotivated employees, discredited employer branding, and intensified organizational politics. The extant literature has paid much attention to the detriments to individuals, organizations, and society. Yet, reactions from the beneficiaries have been largely overlook. Would they take it for granted? Or would they otherwise seek to "call it even"? We can hardly reach to a firm conclusion on what guanxi HRM practices implicate until those with vested interests are involved in the analysis.

Drawing upon compensatory ethics theory, we made the first attempt to theoretically explicate and empirically investigate the position that guanxi HRM practices could spur the beneficiaries' altruistic behavior by arousing the intention to "call it even." We conducted four independent experiments with various samples and materials to allow for causal inferences. Specifically, we tested the main effect of guanxi HRM practices on the beneficiaries' altruistic behavior (Hypothesis 1) and the mediation effect of guilt (Hypothesis 2) with a vignette of performance evaluation and bonus allocation in Study 1a (N = 124) and 1b (N = 184), respectively. The serial mediating effect involving moral self-image (Hypothesis 3) was tested in Study 2 (N = 211), with a vignette of promotion. Finally, we tested the moderating effect of coworker relationship closeness (Hypothesis 4) in Study 3 with a 2 (guanxi HRM practices: high vs. low) × 2 (coworker relationship closeness: high vs. low) factorial design (N = 211) using the vignette of bonus allocation.

The results of four experiments fully supported our theoretical model. We found that the beneficiaries' moral self-image and sense of guilt serially mediated the effect of guanxi HRM practices on their altruistic behavior (Study 1 and Study 2). Moreover, coworker relationship closeness moderated the serial mediating effect such that guanxi HRM practice sparked a more substantial impact on the beneficiaries' altruistic behavior when they enjoy more close relationships with coworkers than vice versa (Study 3). Collectively, the reported effect size – being from medium to large, the various samples,

and the diverse set of materials lead to robust findings.

Therefore, those beneficiaries would "call it even" than take it for granted. This research stressed the power of moral compensation and revealed a bright side of guanxi HRM practices for non-beneficiaries, those deprived of justice and resources. We added a meaningful complement to the extant sentiments that deem guanxi HRM practices overwhelmingly detrimental. It is also essential to differentiate between supervisors, beneficiaries, and non-beneficiaries to better understand this phenomenon. In short, this research broadens the theoretical spectra and informs organizations on how to balance the pros and cons of guanxi HRM practices.

Key words guanxi human resource management practices, guanxi beneficiary, moral self-image, guilt, altruistic behavior, relationship closeness, compensatory ethics theory